



**Andrzej Chodyński\***

## Sieciowość w zarządzaniu bezpieczeństwem na poziomie regionalnym i lokalnym

### Wprowadzenie

Doświadczenia w zarządzaniu przedsiębiorstwami są w coraz większym stopniu wykorzystywane w zarządzaniu publicznym, w tym w zarządzaniu bezpieczeństwem. Koncepcją rozwijaną w zarządzaniu organizacjami komercyjnymi jest sieć. Dotyczy ona nie tylko powiązań pomiędzy przedsiębiorstwami, ale także pomiędzy podmiotami gospodarczymi i organizacjami sektora publicznego i społecznego. Na tworzenie sieci mają wpływ uwarunkowania regionalne i lokalne. Interesujące jest zatem rozpatrywanie problematyki sieci międzyorganizacyjnych w aspekcie bezpieczeństwa na poziomie regionalnym i lokalnym.

Analiza powiązań sieciowych uwzględnia między innymi problemy tworzenia kapitału społecznego, kompetencji międzyorganizacyjnych czy zdolności relacyjnych. W opracowaniu próbowano odpowiedzieć na pytanie, jak te aspekty mogą być wykorzystywane w zarządzaniu bezpieczeństwem, mając na uwadze tworzone rutyny i praktyki organizacyjne, a także wykorzystując elastyczność współdziałających podmiotów. Zwrócono także uwagę, że współczesne modele biznesu organizacji funkcjonujących w sieci w zbyt małym zakresie uwzględniają problematykę sytuacji kryzysowych o charakterze pozaekonomicznym. Kryzys pozaekonomiczny, którego cechą jest nagłość i (z reguły) nieprzewidywalność, wiąże się z różnego typu katastrofami, także przemysłowymi, oddziaływaniem żywiołów (powódzie, trzęsienia ziemi, trąby powietrzne), następstwami wojen i niepokojów społecznych, ale także działań

---

\* Profesor nadzw. doktor hab., dyrektor Instytutu Rozwoju Organizacji i Zarządzania Ekologicznego na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.

terrorystycznych<sup>1</sup>. Metodą badawczą wykorzystywaną w niniejszym opracowaniu jest krytyczny przegląd koncepcji i poglądów, występujących we współczesnej literaturze przedmiotu.

## 1. Zarządzanie bezpieczeństwem a zarządzanie publiczne

Zarządzanie publiczne to szczegółowa dyscyplina nauk o zarządzaniu, odnosząca się do zarządzania organizacjami publicznymi zarówno pojedynczymi, jak i państwem jako makrosystemem. W sensie rzeczowym dotyczy ona na przykład gmin i urzędów gmin. Organizacje publiczne funkcjonują w warunkach braku (lub niewielkiej) konkurencji, a jako interesariuszy wskazuje się podatników, beneficjentów oraz organy władzy. Prezentowane są różne poglądy dotyczące zarządzania publicznego, akcentujące procesy decyzyjne i wykorzystanie instrumentów zarządzania czy podejście systemowe do organizacji<sup>2</sup>. We współczesnej literaturze przedmiotu jako dziedzina zarządzania publicznego wymieniane jest zarządzanie kryzysowe, realizowane na rzecz wspólnoty lokalnej przez samorządy. Część autorów wskazuje, że wiąże się ono z realizacją usługi społecznej. Zarządzanie kryzysowe obejmuje zapobieganie, przygotowanie odpowiednich działań, reagowanie, usuwanie skutków oraz odtwarzanie zasobów i infrastruktury krytycznej. Zarządzanie kryzysowe traktuje się także jako część zarządzania organizacją (systemem), mieści się w ramach zarządzania bezpieczeństwem w ogóle, w tym bezpieczeństwem narodowym<sup>3</sup>.

W zarządzaniu bezpieczeństwem można wykorzystać współczesne koncepcje dotyczące problematyki regionalnej. Według S. Kauf, istnieje pojęcie zarządzania regionem, a nie tylko administrowanie (obok dotychczas rozpatrywanego pojęcia zarządzanie rozwojem regionu). Region jest bowiem częścią państwa, traktowanego w sposób systemowy. Sam region jest też systemem, którym można zarządzać. Zwraca się przy tym uwagę na występowanie w warunkach gospodarki rynkowej wspólnych cech regionu i przedsiębiorstw. Literatura przedmiotu wskazuje na uniwersalizację koncepcji, modeli i metod zarządzania, co powoduje ich transfer między organizacjami z różnych sektorów (prywatny, publiczny, społeczny). Urynkowienie administracji publicznej związane z podniesieniem jej efektywności (podobnie jak ma to miejsce w przedsiębiorstwach) można łączyć z *new public management* (nowe zarządzanie publiczne). Zwraca ono bowiem uwagę na pomiar efektywności ekonomicznej organów samorządowych. Kreuje menadżera, funkcjonującego w administracji publicznej. Z kolei *new public governance* zwraca uwagę na interakcje między organizacjami dla poprawy efektów na rzecz beneficjentów, ale z ich udziałem. Opiera się na partnerstwie społecznym. Obie koncepcje zakładają integrację z interesariuszami dla realizacji wspólnych działań<sup>4</sup>. W rozważaniach o zarządzaniu bezpieczeństwem

<sup>1</sup> A. Chodyński, *Kompetencje sustainability przedsiębiorstwa w sytuacji kryzysu pozaekonomicznego*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 1, s. 14–19.

<sup>2</sup> B. Koźuch, *Zarys rozwoju zarządzania publicznego*, „Współczesne Zarządzanie” 2006, nr 3, s. 46–56.

<sup>3</sup> K. Sienkiewicz-Małjurek, *Ścieżowe ujęcie współpracy międzyorganizacyjnej w zarządzaniu kryzysowym*, „Współczesne Zarządzanie” 2012, nr 3, s. 51–60.

<sup>4</sup> S. Kauf, *Zarządzanie regionem w kreowaniu rozwoju społeczno-ekonomicznego*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 2, s. 24–29.

na poziomie regionalnym warto wziąć pod uwagę fakt zróżnicowania rozwoju regionalnego. Z. Makiela określa uwarunkowania tego rozwoju, z podkreśleniem znaczenia takich czynników jak powiązanie sieciowe, innowacyjność władz samorządowych, występowanie elit samorządowych, kultura organizacji samorządowych, dbałość o wartości ogólnospołeczne i poziom życia, wsparcie dla przedsiębiorczości i innowacyjności. Podkreślana jest między innymi rola kapitału ludzkiego i społecznego oraz wiedzy jako części infrastruktury gospodarczej<sup>5</sup>.

Zdaniem A. Frączkiewicz-Wronki zmianie ulega odpowiedzialność zewnętrzna w ramach rozwoju modeli zarządzania publicznego:

- w modelu starego zarządzania publicznego ma charakter hierarchiczny, w którym administratorzy odpowiadają przed demokratycznie wybranymi politykami;
- w modelu nowego zarządzania publicznego odpowiedzialność występuje przed odbiorcami dóbr i usług lub obywatelami;
- w modelu nowej służby publicznej ma charakter wielopłaszczyznowy: obejmuje prawo, wartości narodowe, normy polityczne, standardy zawodowe oraz interes obywateli.

Efektywność organizacji sektora publicznego dotyczy dwóch obszarów: ekonomicznego i społecznego. Równocześnie w zarządzaniu publicznym decyzje są podejmowane „daleko” od racjonalności ekonomicznej. W ocenie efektywności organizacji publicznych powinno uwzględniać się miary wynikające z dialogu z interesariuszami. Problem wynika jednak z faktu występowania znacznej różnorodności tych interesariuszy<sup>6</sup>. Chciałbym zwrócić uwagę, że współczesne koncepcje biznesu także odnoszą się do miar zarówno ekonomicznych, jak i społecznych w ocenie ich efektywności.

## 2. Koncepcja sieci w zarządzaniu bezpieczeństwem

Sieci międzyorganizacyjne są coraz powszechniejszą formą powiązań międzyorganizacyjnych we współczesnej gospodarce. Szczególną rolę w ich tworzeniu odgrywa istniejący kapitał intelektualny i społeczny, a także wspólne wartości, respektowane przez różne organizacje. Realizacja tych wartości w praktyce może się opierać na CSR (*corporate social responsibility* – społeczna odpowiedzialność biznesu). Wartości te mogą mieć charakter społeczny i ekologiczny. Szerokiego przeglądu definicji CSR dokonali I. Freeman i A. Hasnaoui<sup>7</sup>. Realizacja celów społecznych i ekologicznych, obok celów ekonomicznych stanowi podstawę wdrażania w przedsiębiorstwie koncepcji *sustainability*. W koncepcjach CSR i *sustainability* podkreśla się znaczenie poszczególnych interesariuszy. Faktycznie oznacza to, że współczesna organizacja działa w sieci partnerów, w tym z udziałem organizacji *non profit*, społeczności lokalnej i administracji publicznej.

<sup>5</sup> Z. Makiela, *Przedsiębiorczość i innowacyjność – koncepcja i uwarunkowania rozwoju regionu*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 2, s. 30–35.

<sup>6</sup> A. Frączkiewicz-Wronka, *Pomiar efektywności organizacji jako obszar konwergencji metod, narzędzi i instrumentów zarządzania między sektorami biznesowym a publicznym*, „Organizacja i Zarządzanie”, Kwartalnik naukowy, Wyd. Politechniki Śląskiej, 2010, nr 4(12), s. 5–24.

<sup>7</sup> I. Freeman, A. Hasnaoui, *The meaning of corporate social responsibility: The vision of four nations*, „Journal of Business Ethics” 2011, t. 100, nr 3, s. 419–443.

Zbiór długotrwałych relacji formalnych i nieformalnych między co najmniej dwoma podmiotami gospodarczymi określany jest mianem sieci biznesowych (*business network*). Relacje te mogą mieć charakter zarówno pośredni, jak i bezpośredni, tworzą się samoistnie, bez świadomych działań partnerów. Cechują się brakiem formalizacji i centralizacji, są one tworzone dzięki długotrwałej współpracy tych podmiotów. Pomimo że często na początku nie występuje w nich podmiot dominujący, to jednak wraz z upływem czasu następuje pojawienie się takiego podmiotu<sup>8</sup>. Sieci tworzone są z uwzględnieniem roli interesariuszy, w tym – z udziałem organizacji reprezentujących sektor publiczny i społeczny. Organizacje biznesowe są traktowane wówczas jako instytucje społeczne, a nie tylko ekonomiczne<sup>9</sup>.

Paradygmat sieciowy jest rozpatrywany z punktu widzenia trzech głównych teorii referencyjnych w zarządzaniu strategicznym<sup>10</sup>:

- przekonanie o społecznym osadzeniu działalności gospodarczej jest podstawą socjologicznej teorii sieci społecznych. Tworzona struktura kontaktów społecznych oraz udostępniane dzięki tej strukturze zasoby tworzą natomiast kapitał społeczny;
- niedoskonałość zasobowa przedsiębiorstw, ale również niedoskonałość rynku w zakresie dostępności do zasobów jest podstawą tzw. zasobowej teorii firmy;
- do kosztów korzystania z mechanizmu cenowego, wychodząc z opisu mikroekonomicznego teorii rynku odnosi się teoria kosztów transakcyjnych.

Charakterystyka i analiza sieci obejmuje wymiary: organizacyjny, czasowy, poznawczy, normatywny oraz terytorialny<sup>11</sup>. B. Barczak proponuje kryteria efektywności struktur sieciowych, obejmujące wymiary<sup>12</sup>:

- organizacyjny (strukturalny): obejmuje cele i zadania, elastyczność, czyli dynamikę, koordynację, spójność, skalę działania, potencjał sieci, konfigurację i formalizację;
- ekonomiczny: zawiera rachunek produktywności i metody oceny efektów zarządzania wartością;
- zarządzania wiedzą i organizacyjnego uczenia się; obejmuje dzielenie się wiedzą, grupowe rozwiązywanie problemów, wykorzystanie systemów informatycznych i komunikację wewnętrzną;
- innowacyjności, który zawiera działania inwestycyjne i nakłady, prace badawczo-rozwojowe oraz rozwój potencjału pracowniczego;
- społeczny: obejmuje on zaangażowanie społeczne i przestrzeganie reguł odpowiedzialnego biznesu (ten ostatni opiera się na wskaźnikach ekologicznych, dotyczących relacji z partnerami biznesowymi oraz wskaźnikach pracowniczych).

Szczególnym rodzajem sieci jest klaster (grono). Według M. Portera między innymi bliska lokalizacja powoduje, że wartość grona jako całości, stanowiącego system wzajemnie powiązanych firm i instytucji jest większa niż suma wartości poszczególnych

<sup>8</sup> A. Chodyński, *Sieciowość w koncepcjach biznesu – aspekty społeczne i ekologiczne*, [w:] *Zarządzanie odpowiedzialnym rozwojem przedsiębiorstwa*, red. A. Chodyński, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2012, s. 83–110.

<sup>9</sup> M. Ratajczak-Mrozek, *Istota podejścia sieciowego*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 4, s. 18–20.

<sup>10</sup> W. Czakon, *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 3, s. 3–6.

<sup>11</sup> *Reseaux d'innovation et milieux innovateurs: un pari pour le développement regional*, red. D. Maillat, M. Quevit, L. Senn, IRER, EDES, Neuchatel 1993, s. 7–8.

<sup>12</sup> B. Barczak, *Kryteria oceny efektywności struktur sieciowych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2013, nr 2, s. 28–38.

jego części. M. Porter zwraca uwagę na rolę państwa w tworzeniu klastrów, poprzez tworzenie odpowiednich warunków<sup>13</sup>. Mogą być wykorzystywane różne modele klastrów z uwzględnieniem aktywności władz lokalnych<sup>14</sup>.

Kryzys, w tym pozaekonomiczny u jednego z partnerów klastra stanowi zagrożenie dla funkcjonowania klastra. Wiąże się to w szczególności z koncentracją geograficzną podmiotów, co może powodować, że na przykład katastrofa naturalna może dotyczyć znacznej części uczestników klastra. Uczenie się w klastrze w odniesieniu do sytuacji kryzysowych i wspólne wykorzystywanie zasobów jest ważną przesłanką przy tworzeniu tych powiązań. Szerzej problematykę klastrów omówiono w opracowaniu A. Chodyńskiego<sup>15</sup>. Istnienie sieci powiązań na poziomie regionalnym i lokalnym może być zatem istotne w sytuacjach kryzysowych. Odgrywa ważną rolę w realizacji działań związanych z logistyką bezpieczeństwa, a także logistyką humanitarną. Wymaga to jednak skoordynowanych działań organizacji niezależnych merytorycznie, funkcjonujących pod presją czasu, w nieprzewidywalnych sytuacjach. Istotna jest zatem sieć powiązań między różnymi podmiotami działającymi na rzecz bezpieczeństwa społeczeństwa z udziałem rządu i samorządów<sup>16</sup>. Sieć powiązań tych jednostek z różnego typu podmiotami, tworzona w okresie sprzed kryzysu i zdobyta wspólna wiedza może być przydatna w przypadku wystąpienia kryzysu pozaekonomicznego. Chcę zwrócić uwagę, że w sytuacjach zagrożenia zmienia się rola interesariuszy; jako interesariusze główni (*core stakeholders*) pojawiają się jednostki funkcjonujące w systemie bezpieczeństwa. W ramach powiązań sieciowych następuje wymiana wiedzy między partnerami. Doświadczenia z funkcjonowania sieci można przenosić na funkcjonowanie podmiotów, których współdziałanie następować będzie w sytuacjach kryzysowych. W przypadku poziomu regionalnego i lokalnego dla funkcjonowania sieci znaczenie będzie mieć rodzaj tworzonej bliskości: może ona przybierać charakter bliskości geograficznej, poznawczej, społecznej, instytucjonalnej i (niekiedy traktowanej jako oddzielna) – bliskości organizacyjnej<sup>17</sup>. Istotne jest tworzenie bliskości relacyjnej, a uwzględniając także pozostałe rodzaje bliskości, do jej charakterystyki wykorzystuje się liczbę, częstotliwość i jakość występujących relacji<sup>18</sup>. Pojęcie bliskości jest przy tym traktowane jako jedna z cech powiązań sieciowych<sup>19</sup>.

Tworzona sieć relacji jest źródłem kapitału społecznego. Kapitał społeczny może być analizowany także jako część kapitału intelektualnego organizacji. Kapitał społeczny wiąże się z umiejętnością współpracy międzyludzkiej w obrębie grup i organizacji dla realizacji wspólnych potrzeb i interesów. Jest on budowany w oparciu o zaufanie, normy społeczne i zaangażowanie we wspólne działania. Na kapitał społeczny

<sup>13</sup> M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 283–284, 266, 302–308.

<sup>14</sup> Ekspertyza: *Efektywny model funkcjonowania klastrów w skali kraju i regionu*, na podstawie opracowania A. Sosnowskiej i S. Łobejko przy współudziale PARP, Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy, Radom 2007, s. 7, 10–11, 29–31, [www.old.pi.gov.pl](http://www.old.pi.gov.pl), dostęp: 28.12.2011.

<sup>15</sup> A. Chodyński, *Proekologiczne regionalne powiązania przedsiębiorstwa*, [w:] *Przekształcenia struktur regionalnych*, red. nauk. P. Raźniak, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2012, s. 37–59.

<sup>16</sup> K. Sienkiewicz-Małjurek, *Logistyka humanitarna – odpowiedź na współczesne zagrożenia*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2011, nr 2, s. 34–44.

<sup>17</sup> R. Boschma, *Proximity and innovation: a critical assessment*, „*Regional Studies*” 2005, t. 39, nr 1, s. 61–74.

<sup>18</sup> P. Klimas, *Wymiary bliskości w sieciach innowacji*, „*Przegląd Organizacji*” 2011, nr 4, s. 16–20.

<sup>19</sup> *International marketing and purchasing of industrial goods – an interaction approach*, red. H. Häkansson, John Wiley & Sons, Chichester 1982.

składają się następujące kapitały: strukturalny, relacyjny oraz poznawczy<sup>20</sup>. Kapitał społeczny zawiera następujące komponenty: uczestnictwo w sieciach, wzajemność działań, zaufanie, normy społeczne, wspólnota oraz proaktywność. Zaufanie pozwala na partnerskie traktowanie uczestników sieci. Tworzenie takiego zaufania przebiega od poziomu psychologicznego, poprzez zaufanie społeczne. Mając na uwadze aspekty psychologiczne, podstawą jest zaufanie pomiędzy menadżerami współpracujących przedsiębiorstw (podmiotów). W oparciu o ocenę dotychczasowych interakcji budowane jest zaufanie społeczne, przy czym szczególną rolę odgrywają kontakty pracowników szczebla niższego<sup>21</sup>. Podkreślany jest wpływ narodowych czynników kulturowych, a także przyjęte normy i standardy postępowania na budowę zaufania<sup>22</sup>.

Zdaniem R. Hardin, podstawowym elementem zaufania jest wiarygodność. Może być ona tworzona w oparciu o motywację moralną, z uwzględnieniem interesu drugiej strony, charakteru, usposobienia, ale również profesjonalizmu i kompetencji<sup>23</sup>. Podkreślana jest rola zarządzania zaufaniem, w wyniku którego jednostka (grupa, instytucja) zdobywa zaufanie innych jednostek (grup). Zarządzanie zaufaniem może być traktowane również jako umiejętność właściwej oceny wiarygodności innych jednostek (grup, instytucji)<sup>24</sup>.

Realizację sieci międzyorganizacyjnych umożliwiają kompetencje sieciowe. Składają się na nie zarówno zdolności specjalistyczne, jak i społeczne oraz kompetencje relacyjne, odnoszące się do poszczególnych partnerów. Zdolności specjalistyczne i społeczne związane są z realizacją zadań w sieci uporządkowanych relacji. Kompetencje relacyjne w układach sieciowych są postrzegane jako wyuczone wzorce działań organizacji, związane z pozyskaniem i eksploatacją zasobów oraz adresowane do określonego partnera. Zdolności relacyjne oparte są o rutyny międzyorganizacyjne. Szczególne znaczenie mają umiejętności koordynacji współdziałania, procesów zarządzania wiedzą oraz tworzenia wartości. Podkreślane jest również znaczenie tworzenia komplementarności zasobów partnerów<sup>25</sup>. Szczególne znaczenie ma koordynacja rozproszonych zasobów w sieci<sup>26</sup>. Chciałbym podkreślić, że sieć stanowi źródło nowych zasobów, w tym niematerialnych, umożliwiających realizację założeń *sustainability*. Kompetencje sieciowe mogą być budowane na podstawie wartości społecznych i ekologicznych. Cele ekonomiczne, społeczne i ekologiczne mogą być od początku realizowane przez wszystkich partnerów, albo

<sup>20</sup> W. Dyduch, *Składniki i wymiary kapitału społecznego w organizacjach*, „Organizacja i Kierowanie” 2004, nr 1 (115), s. 47–59.

<sup>21</sup> E. Garcia-Canal, C.L. Duarte, J.R. Criado, A.V. Llana, *The compression diseconomies in accelerated global alliances*, „Management Decision” 2002, t. 40, nr 8, s. 745–755.

<sup>22</sup> P.M. Doney, J.P. Cannon, M.R. Mullen, *Understanding the influence of national culture on the development of trust*, „Academy of Management Review” 1998, t. 23, nr 3, s. 601–620.

<sup>23</sup> R. Hardin, *Zaufanie i społeczeństwo* [w:] *Socjologia codzienności*, red. P. Sztompka, M. Bogunia-Borowska, Wydawnictwo Znak, Kraków 2008, s. 526.

<sup>24</sup> W. Grudzewski, I. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem*, Wolters Kluwer, Kraków 2010, s. 81.

<sup>25</sup> W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 156–166.

<sup>26</sup> A. Eiles, M. Bartels, B. Brunsman, *Managing the relationship portfolio*, „The Journal of Business Strategy” 2003, t. 24, nr 4, s. 30–35.

z włączaniem celów w ramach tworzonych powiązań sieciowych<sup>27</sup>. Wykorzystanie dorobku związanego z teorią zarządzania, w tym w odniesieniu do koncepcji sieci i kapitału społecznego, pozwala na lepszą realizację celów praktycznych związanych z zarządzaniem bezpieczeństwem, także na poziomie regionalnym i lokalnym<sup>28</sup>.

W literaturze szeroko omawiana jest na tle problematyki sieci rola aliansów, w tym strategicznych jako sformalizowana forma relacji międzyorganizacyjnych. Obejmuje ona także alianse oparte na umowach nieformalnych. Przegląd poglądów i definicji zawiera publikacja J. Maciasa<sup>29</sup>. Podkreśla się, że w tworzeniu aliansu strategicznego istotną rolę odgrywają: podobieństwo i komplementarność firm, wspólne umiejętności oraz specyficzna wiedza każdego z partnerów. Alianse mogą prowadzić do redukcji niepewności oraz zwiększenia elastyczności działania. K. Sienkiewicz-Małjurek zwraca uwagę na rolę tworzenia układów partnerskich i aliansów w ramach zarządzania w sektorze publicznym. W realizacji zadań zarządzania kryzysowego biorą udział podmioty o różnym charakterze: organy administracji państwowej z jednostkami wykonawczymi, jednostki interwencyjno-ratownicze, organizacje pozarządowe, społeczeństwo, media oraz przedsiębiorstwa. W ramach współpracy międzyorganizacyjnej w zarządzaniu kryzysowym szczególnie rola przypada instytucjonalizacji, z podkreśleniem znaczenia podstawowej jednostki operacyjnej, jaką jest Państwowa Straż Pożarna. Analizuje się także rolę przedsiębiorstw. W przypadku tych ostatnich (określanych jako prywatni przedsiębiorcy) zakres ich współpracy z Państwową Strażą Pożarną ma jak dotąd charakter sporadyczny<sup>30</sup>. Jednak współcześnie, w związku z występowaniem kryzysów pozaekonomicznych, w coraz większym zakresie problematyka ta odnosi się do rozważań związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem. W szczególności rozpatruje się znaczenie kompetencji *sustainability*, związanych z równoczesną realizacją celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych, w tym wobec paradygmatu powiązań sieciowych przedsiębiorstw. Rozpatrywane są etapy działań zarządczych w sytuacjach kryzysowych wywołanych czynnikami pozaekonomicznymi. Obejmują one: wykrycie sygnału, przygotowanie i realizacja działań prewencyjnych, ograniczanie szkód, przywracanie sytuacji sprzed kryzysu oraz absorpcja wiedzy związanej z kryzysem. W szczególności zwraca się uwagę na znaczenie działań przygotowawczych związanych z kryzysem<sup>31</sup>.

Do budowy i doskonalenia systemu zarządzania antykryzysowego, którego celem jest zapewnienie bezpieczeństwa ludziom oraz mieniu i środowisku w sytuacjach zagrożeń prowadzi wzajemne uczenie się<sup>32</sup>. W ramach systemu funkcjonują różne pod-

<sup>27</sup> A. Chodyński, *Wprowadzenie oraz Sieciowość w koncepcjach biznesu – aspekty społeczne i ekologiczne* [w:] *Zarządzanie odpowiedzialnym rozwojem przedsiębiorstwa*, red. nauk A. Chodyński, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2012, s. 83–110.

<sup>28</sup> *Idem*, *Nauki o bezpieczeństwie a nauki o zarządzaniu – paradygmaty i tożsamość*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2013, nr 2(XI), s. 7–18.

<sup>29</sup> J. Macias, *Alians strategiczny jako strategia przedsiębiorstwa w niepewnym otoczeniu*, „Problemy Jakości” 2013, nr 11, s. 12–19.

<sup>30</sup> K. Sienkiewicz-Małjurek, *Sieciowe ujęcie współpracy międzyorganizacyjnej w zarządzaniu kryzysowym*, „Współczesne Zarządzanie” 2012, nr 3, s. 51–60.

<sup>31</sup> J.I. Mitroff, Ch.M. Person, *Zarządzanie sytuacją kryzysową*, Wyd. Business Press, Warszawa 1998 oraz B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz, S. Sudol, *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania*, PWE, Warszawa 2011.

<sup>32</sup> B. Kosowski, *Sprawne i elastyczne zarządzanie w kryzysie*, Difin, Warszawa 2008, s. 33.

mioty gospodarcze i instytucje podejmujące określone działania w ramach podsystemów: reagowania kryzysowego i kierowania<sup>33</sup>. Uczenie się, często na poziomie regionalnym i lokalnym powinno uwzględniać rolę czynników wpływających na bezpieczeństwo poszczególnych organizacji. Wzajemne uczenie się może przebiegać w organizacjach sieciowych. Interesujące są rozważania dotyczące organizacyjnego uczenia się w kontekście etycznym. Wiąże się ono z radzeniem sobie z oczekiwaniami otoczenia, uwzględniając instytucjonalne podstawy społecznej odpowiedzialności biznesu. Jest istotne przy rozwiązywaniu przez menadżerów dylematów moralnych w sytuacjach decyzyjnych. Etyczne uczenie się organizacji dotyczy poziomów: jednostki, grupy, organizacji i, co ważne, sieci organizacyjnych<sup>34</sup>. Sądzę, że tego typu uczenie się może być przydatne dla zachowań w sytuacjach kryzysowych. Wskazuje się także na narzędzia instytucjonalizacji etyki, rozumiane jako wprowadzanie etyki do zarządzania poprzez: wizję, misję i strategię przedsiębiorstwa, struktury, procedury, programy i kodeksy postępowania, szkolenia, podejmowanie decyzji etycznych, komunikowanie się, nagrody i kary, zapobieganie i kontrolę etyczną, realizację polityki społecznej<sup>35</sup>.

Na rozwój sieci wpływają relacje między elementami statycznymi struktury organizacyjnej oraz realizowanymi w ramach tej struktury dynamicznymi procesami, na co zwraca uwagę na przykładzie klastrów K. Mrozowicz<sup>36</sup>.

W niniejszym opracowaniu, odnosząc się do zdolności relacyjnych w układach sieciowych podniesiono temat praktyk i rutyn organizacyjnych.

### 3. Rutyny i praktyki organizacyjne

Rozważając funkcjonowanie organizacji, mamy do czynienia z tworzeniem rutyn organizacyjnych i dobrych (najlepszych) praktyk. Jako istotne cechy rutyn, z punktu widzenia strategicznego wskazuje się na następujące fakty<sup>37</sup>: są zbiorowym wzorcem postępowania, są powtarzalne i występuje możliwość łączenia struktur z działaniem poprzez sekwencyjność i złożoność rutyn. Przegląd różnych poglądów zawartych w literaturze wskazuje, że rutyny organizacyjne można rozumieć jako wzorce zachowań czy działania. Wzorec odnoszony do działań jest bliski pojęciu proces lub procedura z tym, że rutyna ma charakter behawioralny, jako zachowania w odpowiedzi na określone bodźce. Procedura stanowi zaś formalnie zatwierdzony wzorec realizacji określonego procesu. Zbiór rutyn lub rutyna o istotnym znaczeniu dla organizacji stanowi zdolność organizacji. Zdolność ta jest wykorzystywana w celowy sposób przez menadżerów dla realizacji określonego celu. Zdolności są wykorzystywane do tworzenia między innymi architektury i procesów trudno poddających się

<sup>33</sup> A. Szymonik, *Logistyka w bezpieczeństwie*, Difin, Warszawa 2010, s. 16–17.

<sup>34</sup> J. Szczupaczyński, *Organizacyjne uczenie się jako proces etycznego rozwoju organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 12, s. 14–18.

<sup>35</sup> M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wyd. Nauk PWN, Warszawa 2004, s. 131.

<sup>36</sup> K. Mrozowicz, *Klasy przedsiębiorczości z perspektywy teorii organizacji*, „Nauka i Gospodarka” 2010, nr 1, s. 61–70.

<sup>37</sup> W. Czakon, *Kompetencje współdziałania przedsiębiorstwa: relacyjna i sieciowa*, [w:] *Wybrane aspekty pracy kierowniczej*, red. S. Cyfert, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2011, s. 37.



imitacji<sup>38</sup>. J. Strużyna, omawiając poglądy R. Nelsona i S. Wintera, zwraca uwagę, że rutyny to więcej niż regularne i przewidywalne zachowania biznesowe, gdyż wiążą się one ze skłonnościami i strategicznymi heurystykami, kształtującymi podejście do nierutynowych problemów firm. Podkreśla się znaczenie czasu w klasyfikowaniu rutyn: od zachowań krótkookresowych (operacyjne), przez determinację zmian kapitału firmy aż po zasady kierunkowe (rutyny modyfikujące w czasie aspekty charakterystyk operacyjnych). Rutyny podlegają także zmianom, wykorzystując między innymi uczenie się w działaniu, oraz postrzegane są jako stosowane w sposób podświadomy. Świadome działanie prowadzi z kolei do tworzenia zdolności<sup>39</sup>.

Rozróżnienie pojęć „dobra praktyka” i „najlepsza praktyka” jest dość trudne pomimo prób ich klasyfikacji<sup>40</sup>. Dobrą praktykę można wiązać z procedurami i kierunkami działań, dzięki którym firma uzyskuje wyniki przewyższające rezultaty wszystkich konkurentów w danym procesie biznesowym. Można ją także wiązać z efektywnością czy metodologią konsekwentnego i efektywnego osiągania celów biznesowych<sup>41</sup>. A. Karwińska i D. Wiktor proponują, by za dobrą praktykę uznać tę, która stanowiąc zasadę działania i projekt w organizacji, prowadzi do dobrych lub bardzo dobrych wyników. Wskazują także na dodatkowe warunki, mianowicie: dobre planowanie, autoewaluacja, możliwość wykorzystania w innych organizacjach ze wskazaniem na aspekty etyczne. Ponadto mogą wyróżniać się nowatorstwem, odnosząc się do rozwiązywania problemów lub innych aspektów działalności. Przyjmując, że dobre praktyki to działania, wskazuje się na kryteria pozwalające na ocenę tych praktyk. Kryteriami tymi mogą być: skuteczność, wydajność, planowanie, refleksyjność, innowacyjność, uniwersalność i etyczność<sup>42</sup>. Występują także propozycje, aby za kryterium uznać uniwersalność czy transferowalność praktyk (odtworzenie/zadaptowanie w innym miejscu)<sup>43</sup>. Występują też definicje określające pojęcie dobrych praktyk:

- społecznych (wiążąc je z czołowymi i godnymi naśladowania działaniami firmy na rzecz oczekiwań społeczeństwa);
- ekologicznych, opisując je jako „skuteczne metody, procesy i działania organizacji, które obniżają negatywny wpływ działalności gospodarczej na środowisko naturalne, zwiększając ponadto konkurencyjność przedsiębiorstw”<sup>44</sup>;
- praktyk CSR (jako działania dobrowolne, powyżej wymogów prawnych, długookresowe, stanowiąc wyraz społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa; odnoszą

<sup>38</sup> W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 143–148.

<sup>39</sup> J. Strużyna, *Ewolująca organizacja – pole starcia sił rutyn i nowości*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 3 (156), s. 29–43.

<sup>40</sup> A. Chodyński, W. Huszlak, *Good business practices in execution of corporate social and ecological responsibility*, [w:] *Improving the competitiveness of enterprises and national economies – determinants and solutions*, ed. B. Krstič, co-ed. Z. Paszek, University of Niš, Faculty of Economics, Andrzej Frycz Modrzewski Krakow University, Niš 2013, s. 93–108.

<sup>41</sup> K. Rutkowski, *Zrozumieć fenomen najlepszych praktyk w logistyce i zarządzaniu łańcuchem dostaw. Europejskie wyzwania projektu BestLog*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 2006, nr 12, s. 3.

<sup>42</sup> A. Karwińska, D. Wiktor, *Przedsiębiorczość i korzyści społeczne: identyfikacja dobrych praktyk w ekonomii społecznej*, „Ekonomia Społeczna” 2008, 6, s. 6–8, [www.ekonomiaspoleczna.pl](http://www.ekonomiaspoleczna.pl).

<sup>43</sup> *Najlepsze praktyki w zarządzaniu łańcuchem dostaw*, red. K. Rutkowski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 22, 71–74.

<sup>44</sup> A. Jabłoński, M. Jabłoński, A. Primus, M. Spytowska, *Ekologiczna, społeczna odpowiedzialność biznesu. Raport przedsiębiorstw i gmin odpowiedzialnych ekologicznie*, EFOE, Katowice 2010, s. 58.

się do celów w zakresie ładu organizacyjnego, praw człowieka, stosunków pracy, ochrony środowiska naturalnego, praktyk rynkowych, relacji z konsumentami, zaangażowania społecznego)<sup>45</sup>.

Rozpatrując organizacyjne praktyki i rutyny na przykładzie realizacji CSR, W. Yuan, Y. Bao i A. Verbeke wskazują na praktyki główne, podstawowe (*core elements/practices*) i peryferyjne (*peripheral elements/practices*). *Core elements/practices* mają podstawowe znaczenie dla organizacji, odnoszą się do jej celów, form władzy, kluczowych (*core*) technologii i strategii marketingowych. Z kolei *peripheral elements/practices* dotyczą decyzji operacyjnych. Dostosowują one organizacje do warunków środowiska (przez uszczegółowienie *core practices*) lub tworzą amortyzator dla *core practices* w sytuacji fluktuacji zewnętrznych. *Peripheral practices* są podatniejsze na zmiany niż *core practices*. Praktyki organizacyjne wiążą się z rutynami organizacyjnymi. Główne rutyny (*core routine*) odnoszą się do koncentrowania zasobów i wpływu na zachowania menadżerskie, co stanowi podstawę dominującej logiki<sup>46</sup>. Prezentowane powyżej zagadnienia będą mieć wpływ na jakość zarządzania. Za T. Wawakiem można przyjąć, że jakość zarządzania to stopień, w jakim zbiór inherentnych właściwości skoordynowanego działania, dotyczącego kierowania organizacją i jego nadzorowania spełnia ustalone i przyjęte wymagania (potrzeby i oczekiwania) lub ich przestrzeganie jest obowiązkowe. Wymagania te powinny być przyjęte w organizacji z uwzględnieniem oczekiwań interesariuszy. Przy rozpatrywaniu jakości zarządzania istotna jest analiza łańcuchów procesów (jako powiązania mikroprocesów), które mogą być rozpatrywane jako proste, złożone, alternatywne wariantowe proste lub wariantowe alternatywne, co prowadzi do pozytywnych lub negatywnych efektów synergicznych<sup>47</sup>. Jakość zarządzania może być weryfikowana w sytuacjach związanych z zarządzaniem bezpieczeństwem. Na związki niedostatków jakości zarządzania z powstaniem sytuacji kryzysowych zwraca uwagę M. Huczek<sup>48</sup>. W nawiązaniu do prezentowanej problematyki należy zadać sobie pytanie, w jakim stopniu dotychczasowe rutyny i praktyki będą przydatne np. w sytuacji kryzysowej i w jaki sposób tworzyć praktyki i rutyny, które będą przydatne w przypadku zagrożenia. Możliwe jest uczenie się poprzez analizę doświadczeń różnych podmiotów. Realizowane w organizacji rutyny organizacyjne można rozpatrywać z punktu widzenia ich przydatności w realizacji powiązań sieciowych. Jednak należy brać pod uwagę fakt, że dana organizacja może występować w różnych powiązaniach sieciowych lub też zmieniać swoje powiązania w sieci. W sytuacji zagrożenia powiązanie sieciowe może stwarzać możliwości wykorzystania praktyk i rutyn różnych uczestników sieci na rzecz rozwiązywania wspólnego problemu dotyczącego partnerów sieciowych, zlokalizowanych na danym terytorium. Wypracowanie tych rutyn i praktyk powinno następować jeszcze przed wystąpieniem konkretnego zagrożenia. Stopień ich opanowania będzie świadczyć o jakości zarządzania. Weryfikacja przydatności tych rutyn będzie następować w sytuacji zagrożenia. Analiza sieci powinna obejmować także opis wymiarów, na okoliczność

<sup>45</sup> Dobre praktyki CSR, Przewodnik metodyczny PKPP Lewiatan, 2010, s. 38.

<sup>46</sup> W. Yuan, Y. Bao, A. Verbeke, *Integrating CSR Initiatives in Business: An Organizing Framework*, „Journal of Business Ethics” 2011, t. 101, nr 1, s. 75–92.

<sup>47</sup> T. Wawak, *Jakość zarządzania w szkołach wyższych*, Wyd. UJ, Kraków 2012, s. 116, 123, 398.

<sup>48</sup> M. Huczek, *Kryzys przedsiębiorstwa a jakość zarządzania*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2013, nr 1 (X), s. 7–18.

wystąpienia zagrożeń bezpieczeństwa. Wymiary sieci są określane przez elastyczność bądź dynamikę, spójność, koordynację oraz skalę działania<sup>49</sup>. W odniesieniu do zarządzania bezpieczeństwem wymiary te mogą obejmować między innymi realizację odpowiednich praktyk i rutyn (dotyczy koordynacji), stopień sformalizowania działania i budowę zaufania (w ramach spójności), geograficzny zasięg związany na przykład z zagrożeniami lokalnymi (skala działania). Możliwa nagłość wystąpienia zagrożeń wymaga także poświęcenia uwagi elastyczności. Elastyczność (dynamika) odzwierciedla stopień zmienności układu, odnoszący się do częstotliwości przekonfigurowywania, ale także zakresu zmian. Odzwierciedleniem elastyczności układu jest zmienność liczby podmiotów w czasie.

#### 4. Elastyczność podmiotu

W literaturze przedmiotu podawane są różne definicje elastyczności przedsiębiorstwa. Podkreśla się przede wszystkim zdolność do zmiany, znaczenie szybkości reakcji lub kreacji i stopień dostosowania poszczególnych elementów organizacji i organizacji jako całości. Wskazuje się, że elastyczność to atrybut lub cecha organizacji<sup>50</sup>. Według różnych autorów wiąże się ze zdolnością do adaptacji, dokonywaniem przekształceń struktury lub właściwości systemu, a także z szybkim podejmowaniem decyzji pozwalających na zmiany<sup>51</sup>. W. Rudny podkreśla, że elastyczność podmiotu/przedmiotu może być rozpatrywana jako zdolność do reagowania na zmiany, ich dokonywanie, radzenie sobie (przez organizację) ze zmianami w otoczeniu, próbami odpowiedzi na te zmiany, ale także wpływania na zmiany w otoczeniu. Na elastyczność przedsiębiorstwa mają wpływ: posiadane zasoby, kompetencje, system zarządzania, technologia, struktura organizacyjna, kultura organizacyjna oraz system podejmowania decyzji. Zwraca się uwagę, że zdolność do podejmowania decyzji ważnych strategicznie, w sytuacji zmniejszenia się niepewności lub wzroście wiedzy o otoczeniu to ważny element elastyczności menadżerskiej. Ponadto, przy opisie tej elastyczności podkreśla się zdolności do modyfikacji rozpoczętych projektów oraz etapowej ich realizacji. Elastyczność menadżerska może wiązać się z szybkim dostosowaniem się do zmian w otoczeniu. Podkreśla się istotną rolę elastyczności strategicznej w budowie pozycji konkurencyjnej, odnosząc się do różnych szkół zarządzania strategicznego<sup>52</sup>. Wydaje się, że poglądy wynikające z analizy tych szkół w szczególności odnośnie do elastyczności decyzyjnej, ale także dynamicznych kompetencji (jako zdolność do ciągłego odnawiania kompetencji, przy dostosowywaniu się do zmiennego otoczenia; przejawia się w postaci strategicznych i organizacyjnych rutyn), mogą mieć istotne znaczenie w zarządzaniu bezpieczeństwem. Równocześnie coraz częściej podkreśla się odchodzenie od racjonalnego modelu podejmowania decyzji. Interesujące są

<sup>49</sup> K. Łobos, *Organizacje sieciowe*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005.

<sup>50</sup> S. Kasiewicz, *Metody osiągnięcia elastyczności przedsiębiorstw. Od zarządzania zasobowego do procesowego*, SGH, Warszawa 2009, s. 22–27, 117–144.

<sup>51</sup> K. Puszko-Machowczyk, *Elastyczność w zarządzaniu*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2007, nr 11, s. 5.

<sup>52</sup> W. Rudny, *Problematyka elastyczności menadżerskiej wybranych szkół zarządzania strategicznego*, „*Współczesne Zarządzanie*” 2012, nr 2, s. 32–41.

rozważania dotyczące podejmowania decyzji w sytuacjach trudnych. Model podejmowania takich decyzji w ratownictwie górskim proponuje K. Mrozowicz<sup>53</sup>.

Jako przejaw elastyczności organizacji wskazywana jest jej zdolność do realizacji potrzeb społecznych, przechodzenia od klasycznych struktur organizacyjnych do powiązań sieciowych, realizacji powiązań z interesariuszami. Wskazuje się na znaczenie zarządzania elastycznością. Szerzej tematy te omówiono w opracowaniu A. Chodyńskiego i W. Huszlaka<sup>54</sup>. W nawiązaniu do pojęcia elastyczności M. Jabłoński wskazuje między innymi na rolę zdolności przedsiębiorstwa do reakcji, do zmian strategii, chwywania okazji. Zwiększając swoją elastyczność, przedsiębiorstwo powinno przejść od zabezpieczania się przed ryzykiem do zarządzania tym ryzykiem<sup>55</sup>. Jako kryteria elastyczności organizacji J. Peppard i P. Rowland wskazują na<sup>56</sup>:

- stopień, w jakim organizacja jest w stanie zareagować na zapotrzebowanie rynku (zasięg);
- szybkość adaptacyjna (reakcja);
- łatwość poruszania się w ramach swojego zasięgu działania (mobilność);
- stałość i jednolitość działalności w zasięgu organizacji (stałość).

Warto zwrócić uwagę, że wśród kryteriów elastyczności nie eksponuje się znaczenia czynnika związanego z ryzykiem pozaekonomicznym. Wydaje się, że problem ten powinien być szerzej podjęty, z uwzględnieniem dorobku nauk o zarządzaniu i nauk o bezpieczeństwie, także w świetle koncepcji organizacji sieciowych.

J. Ejdys i A. Kononiuk zwracają uwagę, że problematykę elastyczności można rozpatrywać w ujęciu strategicznym z perspektywy demokratyzacji strategii, oznaczającej uspołecznienie procesu jej budowania. Demokratyzacja strategii powinna uwzględniać fakt potrójnej filtracji sygnałów płynących z otoczenia, mianowicie: przejście przez filtr obserwacji (*surveillance filter*) dla uzyskania danych, filtr mentalności (*mentalisty filter*) wpływający na percepcję oraz filtr władzy (*power filter*) związany z uzyskanymi informacjami, za którymi idzie działanie. Ma to istotne znaczenie, gdyż niezbędne jest otwarcie umysłów menadżera na zmiany. Dostosowanie zarządzania strategicznego do otoczenia wspiera *foresight* jako sposób budowania i kreowania pożądanej wizji przyszłości, z szerokim udziałem interesariuszy. O ile w zarządzaniu strategicznym strategia była narzędziem komunikacji, o tyle w ramach *foresight* staje się narzędziem partycypacji interesariuszy, zaangażowanych w proces antycypowania przyszłości<sup>57</sup>. Sądzę, że analiza filtrów informacji może mieć istotne znaczenie przy problematyce zarządzania bezpieczeństwem.

Antycypowanie zmian może się odbywać z wykorzystaniem metod dzikich kart (*wild cards*)<sup>58</sup>. Karty te są traktowane jako zdarzenia trudne do przewidzenia, zaskakujące,

<sup>53</sup> K. Mrozowicz, *Model procesu podejmowania decyzji (na przykładzie ratowników górskich)*, „Organizacja i Kierowanie” 2011(147), nr 4, s. 193–207.

<sup>54</sup> A. Chodyński, W. Huszlak, *Fulfillment of social needs as a manifestation of corporate flexibility* [w:] *Zarządzanie odpowiedzialnym rozwojem przedsiębiorstwa*, red. nauk. A. Chodyński, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2012, s. 11–30.

<sup>55</sup> M. Jabłoński, *Kształtowanie modeli biznesu w procesie kreacji wartości przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2013, s. 107–112, 141–142.

<sup>56</sup> J. Peppard, P. Rowland, *Re-engineering*, Gebethner & Ska, Warszawa 1997, s. 64.

<sup>57</sup> J. Ejdys, A. Kononiuk, *Doskonalenie zarządzania strategicznego poprzez wykorzystanie koncepcji badań foresightowych*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 2, s. 8–13.

<sup>58</sup> S. Mendonca, M.P. Cuhna, F. Ruff, J. Kaivo-Oja, *Venturing into the wilderness preparing for wild cards in the civil aircraft and asset-management industries*, „Long Range Planning” 2009, nr 42, s. 32–41.

o niskim prawdopodobieństwie wystąpienia, odznaczające się dużą siłą oddziaływania, na przykład atak na World Trade Center z 11 września 2011 roku, ale też klęski żywiołowe (np. tsunami, wybuchy wulkanów) czy upadek muru berlińskiego<sup>59</sup>. Identyfikacja dzikich kart może wykorzystywać między innymi intuicyjną wiedzę ekspercką. Może to mieć znaczenie na przykład przy analizie zjawisk terroryzmu, konfliktów zbrojnych czy problematyki środowiska naturalnego. M.K. Linnenluecke, A. Griffiths i M. Winn do pojęcia elastyczności (*resilience*) organizacji odnoszą się na bazie gwałtownych zmian pogodowych. Pojawia się pojęcie organizacji „wysoko niezawodnej” (*high reliability*), na przykład elektrownie jądrowe. Główne aspekty elastyczności to ciągły proces identyfikacji, zrozumienia, analizy (oceny – *evaluate*), monitorowania i rewizji (sprawdzanie, korygowanie) niespodziewanych sytuacji i interwencja przed nasileniem się skutków (efektów). Zwraca się uwagę, aby organizacje mogły absorbować wpływ zaistniałych zewnętrznych wydarzeń i szybko przywracać swoje funkcjonowanie dla bardziej sprzyjających warunków lub stanu sprzed tych niszczących zjawisk (wydarzeń). Stąd też występuje definicja elastyczności jako zdolność do absorpcji występujących przeciwności (*adversity*), utrzymywania i zabezpieczenia funkcjonowania organizacji oraz przywracania („stawania na nogi”). Jako sposoby na elastyczność wskazuje się decentralizację, dywersyfikację i redundancję (nadmiarowość) zasobów i struktur oraz procesy organizacyjne, które pozwolą na odpowiednie rozwinięcie zasobów. W przywracaniu stanu poprzedniego po atakach terrorystycznych ważną rolę odgrywa strona moralna, relacje międzyludzkie i rezerwy finansowe<sup>60</sup>. Pozytywne skutki elastyczności mogą się zwiększać, jeśli nie będą dotyczyły jedynie pojedynczych organizacji, ale będą się odnosić do tworzonej sieci powiązań.

## 5. Modele działania organizacji

W odniesieniu do organizacji komercyjnych, w nawiązaniu do dostarczania wartości stosuje się pojęcie modelu biznesu. Jednak coraz częściej rozpatrujemy sposób dostarczania wartości dla różnych grup zainteresowanych i beneficjentów organizacji niekomercyjnych. Wówczas można mówić o modelach działania organizacji. W budowie modeli biznesu warto zwrócić uwagę na wartości niematerialne, które mają wpływ na funkcjonowanie firm takie jak: przywództwo, realizacja strategii, komunikacja i jawność, wartość marki, reputacja, sieci i sojusze, technologie i procesy, kapitał ludzki, organizacja i kultura w organizacji, innowacyjność, kapitał intelektualny oraz elastyczność<sup>61</sup>. Chciałbym podkreślić, że elementy te powinno się rozpatrywać także w aspekcie bezpieczeństwa, również pozaekonomicznego, mając na uwadze zdolność do reagowania w sytuacjach kryzysowych. W budowie modeli biznesu można wykorzystać kompetencje *sustainability*. Łącznie traktowane kompetencje ekonomiczne, społeczne i ekologiczne można traktować jako kompetencje *sustainability* organizacji.

<sup>59</sup> M. Barber, *Wildcards – signals from a future near you*, „Journal of Future Studies” 2006, nr 11 (1), s.75–94.

<sup>60</sup> M.K. Linnenluecke, A. Griffiths, M. Winn, *Extreme weather events and the critical importance of anticipatory adaptation and organizational resilience in responding to impact*, „Business Strategy and the Environment” 2012, t. 21, nr 1, s. 17–32.

<sup>61</sup> J. Low, P.C. Kalafut, *Niematerialna wartość firmy. Ukryte źródła przewagi konkurencyjnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 15.

Mogą one być wykorzystywane zarówno w sytuacji ustabilizowanego funkcjonowania organizacji, ale także w sytuacji kryzysu, zarówno ekonomicznego, jak i pozaekonomicznego. Wymienione trzy kompetencje wchodzące w skład kompetencji *sustainability* mogą być wykorzystywane w różnym stopniu. Uzależnione to jest od tego, czy przedsiębiorstwo znajduje się w sytuacji ustabilizowanego działania czy kryzysu<sup>62</sup>.

Tworzenie zrównoważonych biznesów prowadzi do tego, że powinny one uwzględniać oczekiwania i tworzenie wartości na rzecz wszystkich interesariuszy, spełniając oczekiwania dotyczące obszarów: ekonomicznego, społecznego i ekologicznego<sup>63</sup>. A. Jabłoński określa również pojęcie zrównoważonego przedsiębiorstwa, opartego na wykorzystaniu i odnawianiu przez menadżerów posiadanego potencjału do budowy efektywnego modelu biznesu i strategii. Dzięki temu uzyskiwana jest przewaga konkurencyjna, następuje wzrost wartości przedsiębiorstwa, występuje ciągłość trwania biznesu, uwzględniając kryteria ekonomiczne, ekologiczne i społeczne przy konstruktywnej konfrontacji poszczególnych elementów, funkcji i zasobów przedsiębiorstwa<sup>64</sup>. Sądzę, że w dotychczasowych rozważaniach pojęcie trwałości biznesu w niedostatecznym stopniu uwzględniało zjawiska o charakterze pozaekonomicznym, wynikające między innymi z zagrożeń naturalnych czy cywilizacyjnych. W innych podejściach zwraca się uwagę na fakt, że zrównoważone przedsiębiorstwo w sposób dobrowolny demonstruje włączanie celów społecznych i środowiskowych w powiązaniu z kontaktami z interesariuszami. Tematyka ta jest omawiana na tle systemów wartości w organizacji oraz form wyrażania (przejawów) określonych grup wartości. Podkreśla się, że osiągnąć mogą być różne poziomy realizacji *sustainability* w organizacji, związane ze zróżnicowaniem motywacji przy ich wprowadzaniu<sup>65</sup>. W literaturze do tej pory modele biznesu nie są szerzej rozpatrywane na wypadek sytuacji kryzysowych. Jednak podjęcie tej tematyki wydaje się coraz ważniejsze. W aspekcie bezpieczeństwa szczególne znaczenie mają zachowania związane z sytuacją kryzysu pozaekonomicznego, w tym powiązania przedsiębiorstwa z organizacjami powołanymi do zapewnienia bezpieczeństwa. W przypadku organizacji niekomercyjnych temat modeli działania organizacji nie jest szeroko podejmowany, choć coraz więcej uwagi poświęca organizacjom funkcjonującym w systemie bezpieczeństwa. Wówczas jednak najczęściej nie tworzy się modeli wzorowanych wprost na modelach biznesu, choć wydaje się, że tego typu modele mogą mieć duże znaczenie praktyczne.

W sytuacjach ustabilizowanego funkcjonowania organizacji, ale i na wypadek sytuacji kryzysowej ważne jest podjęcie zarządzania interesariuszami. Budując odpowiedzialne modele biznesu, uwzględnia się stopień realizacji oczekiwań interesariuszy w obszarach: ekonomicznym, społecznym i ekologicznym. Odpowiedzialność można wiązać również z poprawą bezpieczeństwa pozaekonomicznego podmiotu. Na tworzone modele odpowiedzialnego biznesu (działania) wpływać będzie zbiór wspólnych wartości, występujących u partnerów sieci.

<sup>62</sup> A. Chodyński, *Kompetencje sustainability przedsiębiorstwa w sytuacji kryzysu pozaekonomicznego*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 1, s. 14–19.

<sup>63</sup> *Idem*, *Sustainability, responsibility and ecological entrepreneurship in business conceptions*, „Journal of Economic and Social Studies”, The College of Nyiregyháza, Hungary, 2010, s. 9–18.

<sup>64</sup> A. Jabłoński, *Modele zrównoważonego biznesu w budowie długoterminowej wartości przedsiębiorstw z uwzględnieniem ich społecznej odpowiedzialności*, Difin, Warszawa 2013, s. 47.

<sup>65</sup> M. van Marrevijk, M. Werre, *Multiple levels of corporate sustainability*, „Journal of Business Ethics” 2003, t. 44, nr 2/3, s. 107–119.

## Podsumowanie

Paradygmat sieciowości odnosi się do problematyki zarządzania bezpieczeństwem, w tym zarządzania kryzysowego. Wydaje się istotne, aby powiązania sieciowe, tworzone przed wystąpieniem sytuacji kryzysowej, w przypadku jej zaistnienia mogły wykorzystać utworzony kapitał społeczny i zaufanie dla przywracania stanu poprzedniego. Budowane kompetencje, w tym kompetencje *sustainability*, w sytuacjach ustabilizowanego funkcjonowania organizacji i sytuacjach różnego typu kryzysów mogą być tworzone w ramach procesów międzyorganizacyjnego uczenia się. Szczególnie interesujące może być przeniesienie koncepcji sieci międzyorganizacyjnych na powiązania z udziałem podmiotów występujących w sektorach biznesu, publicznym i społecznym. W szczególności należy podkreślić w tym przypadku rolę organizacji zapewniających bezpieczeństwo publiczne na poziomie regionalnym i lokalnym. Wykorzystać można dorobek nauk o zarządzaniu, przyjmując szersze rozumienie pojęcia elastyczności oraz wykorzystania praktyk i rutyn organizacyjnych na rzecz bezpieczeństwa. Szerzej można uwzględniać dotychczasowe doświadczenia płynące z bliskości tworzonej na poziomie regionalnym i lokalnym. Celowe jest uwzględnienie w budowanych modelach biznesu także ryzyka związanego z kryzysem pozaekonomicznym. W modelach tych wśród wartości dostarczanych interesariuszom należy szerzej uwzględniać aspekty związane z zapewnieniem bezpieczeństwa.